

RELATO CORTO

TÍTULO

“Entre turnos y silencios: liderazgo transformacional y profesionalización del retén de enfermería”

TEXTO RELATO

El presente relato se inspira en un estudio cualitativo fenomenológico que exploró la experiencia vivida de los profesionales sanitarios que desempeñan el rol de retén de enfermería, dentro del equipo de Coordinación de Guardia 24 horas. A partir de un diseño que combinó un pretest inicial con entrevistas semiestructuradas y un análisis temático riguroso, se identificaron diez temas clave que reflejan la complejidad de este rol esencial: la polivalencia como fortaleza, los territorios de confort, la incertidumbre constante, el estrés, la necesidad de formación específica, la supervisión clínica, la cultura de acogida, los efectos positivos del rol, la falta de definición funcional y diversas recomendaciones operativas. Los hallazgos revelan una vivencia ambivalente, marcada por el orgullo profesional y, al mismo tiempo, por la vulnerabilidad derivada de la escasa estructuración y apoyo institucional. En este contexto, el liderazgo transformacional y la figura de la supervisión clínica emergen como ejes estratégicos para profesionalizar a los retenes, humanizar la gestión y promover un cambio organizativo sostenible en la atención hospitalaria.

Entre turnos y silencios

A las dos de la madrugada el hospital cambia de voz. No es más silencioso, sino distinto: los pasillos hablan en susurros, las luces parecen más frías y cada llamada telefónica pesa el doble. Para Yolanda, coordinadora de la guardia 24 horas, ese era el momento en que su trabajo mostraba su verdadera cara. No cuando firmaba cuadrantes ni cuando resolvía incidencias administrativas, sino cuando debía sostener, casi con las manos desnudas, el equilibrio frágil de un hospital que nunca duerme.

Esa noche empezó como tantas otras: nueve ausencias imprevistas, cinco plantas con sobrecarga, el equipo de radiología intervencionista en dos urgencias, el almacén de recursos materiales medio vacío, doce camas libres contando las ocho especiales y urgencias avisando de ingresos simultáneos mientras un equipo de retenes esperaba instrucciones. Yolanda miró la lista de nombres. Seis profesionales, tres enfermeras y tres TCAE, cada uno con su historia, sus fortalezas y sus miedos. Los conocía bien. Demasiado bien. Sabía quién se movía con soltura en hospitalización, quién se tensaba en críticos, quién necesitaba sentirse acogido para rendir y quién aparentaba seguridad mientras por dentro dudaba.

—Necesitamos un retén en oncología y otro pendiente de urgencias —dijo en voz alta, aunque estaba sola en el despacho.

El conflicto no era decidir a quién enviar, sino asumir que, enviara a quien enviara, lo haría en un territorio incierto. El rol del retén era, por definición, polivalente: cubrir huecos, reforzar, adaptarse a la incertidumbre. Un comodín imprescindible. Y, al mismo tiempo, una figura expuesta. Yolanda lo veía cada noche: la versatilidad que el sistema admiraba era la misma que generaba inseguridad, estrés y, a veces, desgaste invisible.

Pensó en Marta, enfermera del retén desde hacía poco más de un año. Dispuesta, responsable, pero aún vulnerable cuando salía de su zona de confort. Pensó en Rubén, TCAE veterano, con más de seis años de experiencia, capaz de entrar en cualquier planta sin perder la calma, aunque últimamente arrastraba un cansancio que no se curaba con descansos. Las encuestas internas, las entrevistas que había leído y escuchado a consecuencia del estudio de liderazgo transformacional en gestión hospitalaria sobre la experiencia vivida del equipo de retén de coordinación de la guardia resonaban en su cabeza: la mayoría se sentía solo “parcialmente preparada”, casi todos reclamaban formación específica, muchos hablaban de estrés moderado o frecuente, de incertidumbre constante.

El teléfono sonó. Urgencias pedía refuerzo inmediato. Yolanda tomó una decisión y llamó a Marta.

—Sé que no es fácil —le dijo—. Urgencias va a tope. No estarás sola. Cualquier cosa, me llamas.

Colgó con una sensación conocida: la de haber hecho lo correcto dentro de un margen estrecho. Liderar, había aprendido, no era eliminar el riesgo, sino acompañarlo.

Mientras caminaba hacia urgencias, recordó sus propios inicios. Nadie le había hablado entonces de supervisión clínica, de liderazgo transformacional, ni de profesionalización del rol. Había aprendido “sobre la marcha”, como casi todos. Con el tiempo entendió que ese aprendizaje forzado tenía un precio: noches en vela, decisiones que se llevaban a casa, una carga emocional que no figuraba en ningún protocolo.

En urgencias, el ambiente era denso. Camillas alineadas, profesionales acelerados, miradas cansadas. Marta ya estaba allí, intentando orientarse. Marga, una enfermera titular le explicaba deprisa, como quien da por supuesto que la otra “ya sabe”. Yolanda observó la escena y reconoció uno de los patrones que más le preocupaban: la expectativa implícita de que el retén debía rendir como si perteneciera a la unidad desde siempre. Saberlo todo. Resolverlo todo.

—Un momento —intervino—. Vamos despacio. Marta, primero ubícate. Pregunta lo que necesites.

Marga, la enfermera titular suspiró, no con mala intención, sino con agotamiento. Yolanda entendió que el estrés se contagiaba. Lo decían muchos retenes en las entrevistas: el malestar ajeno se suma al propio, se acumula y, a veces, se lleva a casa.

De vuelta al despacho, Yolanda abrió una carpeta que llevaba semanas creciendo. En ella había gráficos, resúmenes, frases subrayadas de entrevistas. “Incertidumbre”, “falta de formación”, “orgullo profesional”, “necesidad de apoyo”. Diez temas que se repetían una y otra vez. No eran números abstractos: eran rostros, voces, noches como aquella.

El conflicto central de su trabajo no era operativo, sino ético y humano: cómo sostener un sistema flexible sin romper a las personas que lo hacían posible. Cómo transformar la polivalencia en fortaleza sin que se convirtiera en vulnerabilidad. Cómo pasar de la improvisación a la profesionalización.

Recordó una conversación reciente con Rubén.

—A mí me gusta ser retén —le había dicho—. Aprendes mucho. Pero a veces llegas a un sitio y no sabes ni dónde están las cosas. Y aun así esperan que rindas igual.

Esa frase resumía buena parte del problema. El aprendizaje continuo era una riqueza, pero cuando no estaba acompañado de formación estructurada y supervisión, se convertía en fuente de ansiedad. Lo decían los resultados del estudio: más del 80% demandaba capacitación técnica específica; muchos señalaban críticos, urgencias, pediatría o quirófano como zonas de inseguridad. Y casi todos coincidían en algo: el clima de acogida marcaba la diferencia entre una experiencia llevadera y una noche imposible.

El busca vibró de nuevo. Oncología solicitaba ayuda. Rubén ya estaba allí, reforzando. Yolanda bajó para verlo. Encontró un ambiente tenso. Una incidencia con un paciente había generado discusión sobre responsabilidades. Rubén, con calma, intentaba mediar, pero se notaba incómodo.

—Aquí a veces no saben qué hacer con nosotros —le dijo en voz baja cuando pudieron hablar—. Si estorbas, te ignoran. Si hay un problema, te cargan con él.

Yolanda asintió. Esa queja aparecía con frecuencia en las entrevistas, especialmente entre los TCAE: la necesidad de definir funciones claras, de evitar expectativas injustas, de no convertirse en “el que hace todo lo que nadie quiere hacer”. Comprendió que la falta de definición funcional no solo generaba conflictos, sino que erosionaba la identidad profesional.

Cuando volvió al despacho, se sentó un momento en silencio. Pensó en la supervisión clínica, ese concepto desconocido para muchos y, sin embargo, tan necesario. No como control, sino como acompañamiento. Como espacio para reflexionar, aprender, ventilar emociones. Los retenes lo pedían, aunque a veces no supieran ponerle nombre: alguien que escuchara, que orientara, que diera feedback, que ayudara a transformar la experiencia en aprendizaje y no en desgaste.

La noche avanzó entre llamadas y decisiones. Yolanda intentaba estar presente, no solo resolviendo, sino preguntando, validando. Sabía que ese liderazgo cercano, empático, era percibido como un factor protector. Lo veía en las encuestas, en los gestos, en frases simples: “me siento apoyada”, “me da seguridad”.

Cerca del amanecer, cuando el hospital empezaba a encogerse, Yolanda sintió el cansancio acumulado. Pero también una claridad nueva. Comprendió que su papel como coordinadora no podía limitarse a gestionar incidencias. Tenía que ser, además, una impulsora de cambio. Profesionalizar el rol del retén no era un lujo ni una teoría académica: era una necesidad ética y organizativa.

Imaginó un futuro distinto. Planes de acogida claros. Protocolos escritos por unidad. Rotaciones formativas planificadas. Reciclajes periódicos en áreas críticas. Espacios de supervisión clínica donde hablar del estrés, de la inseguridad, del orgullo y de la frustración. Un sistema que reconociera que cuidar también implica cuidar al cuidador.

Cuando entregó el cambio a la Dirección de Gestión de Cuidados y Enfermería, explicó las incidencias y agradeció el esfuerzo del equipo. Antes de irse, miró una última vez el panel de guardia. Pensó que, aunque el turno terminara, la responsabilidad continuaba. Liderar en la guardia 24 horas era aceptar esa continuidad invisible.

Al salir al exterior, con la luz de la mañana aún suave, Yolanda sintió que el verdadero conflicto de su trabajo no era la falta de recursos ni la sobrecarga puntual, sino la distancia entre lo que el sistema exigía y lo que ofrecía a quienes lo sostenían. Y supo, con una certeza tranquila, que su misión era acortar esa distancia.

Porque entre turnos y silencios, había aprendido que la gestión también es una forma de cuidado. Y que solo desde la profesionalización, la formación y el acompañamiento se puede sostener, de verdad, un liderazgo humano en la noche del hospital.

A quienes sostienen la noche cuando nadie mira.

A los equipos de retén, enfermeras, TCAE y coordinadores que caminan entre la incertidumbre y la responsabilidad, aprendiendo cada día a ser polivalentes sin dejar de ser personas.

A quienes cuidan incluso cuando dudan, y lideran incluso cuando el cansancio pesa.

Este relato es para ellos: porque en cada decisión silenciosa, en cada gesto de acompañamiento y en cada turno invisible, también se escribe una forma profunda y humana de cuidar.